Farm Credit Corporation Canada

Société du crédit agricole Canada

SUMMARY OF:

• CORPORATE PLAN

For the 1991-92 to 1995-96 planning period

• OPERATING BUDGET

For the 1991-92 budget year

• CAPITAL BUDGET

For the 1991-92 budget year

Canada

Investing in Good Business...
Canadian Agriculture

92-00430/

TABLE OF CONTENTS

	PAGE
INTRODUCTION	1
ENVIRONMENTAL ANALYSIS	3
CORPORATE MISSION, VALUES AND OBJECTIVES	9
OPERATIONAL ISSUES AND STRATEGIES	11
1991-92 TO 1995-96 FINANCIAL PLAN	16
1991-92 OPERATING BUDGET	22
1991-92 CAPITAL BUDGET	26

FARM CREDIT CORPORATION CANADA
434 QUEEN STREET
OTTAWA, ONTARIO
K1P 6J9
(613) 996-6606

INTRODUCTION

Farm Credit Corporation's Corporate Plan for 1991-92 is an extension of the priorities outlined in the 1990-91 Corporate Plan. It incorporates the July 1988 government decision on FCC's future role and expected financial performance.

Strategies and performance targets were established on the basis of agricultural economic conditions, national and international policy developments, and internal factors. Particular significance will be placed on the review performed by the Farm Finance and Management task groups. The resulting recommendations will likely have a direct impact on the future development of farm financial markets and on the operations of the Farm Credit Corporation.

FARM CREDIT CORPORATION'S MANDATE AND ROLE

FCC's mandate is to "make, administer and supervise farm loans" and to carry out "such other duties and functions as may be assigned to it by the Governor in Council." FCC was established and given its mandate under the authority of the Farm Credit Act (FCA) in 1959. It is a Crown agency reporting to Parliament through the Minister of Agriculture.

FCC's role is to provide long-term mortgage credit and complementary financial services to Canadian farmers on a break-even basis and, when called upon by government, to deliver specific programs on a cost-recovery basis. Under this role, FCC is an alternative source of competitively priced credit to farmers who have potential for commercial viability. FCC's staff provide counselling in farm planning and financial management to loan applicants and clients. The Corporation also makes and administers loans under the Farm Syndicates Credit Act (FSCA) and works with Farm Debt Review Boards to assist farmers in resolving their financial problems. Although new loans are not being approved under the Commodity-based Loan Program, FCC continues to administer loans made under this program.

CORPORATE PLANNING PROCESS

FCC prepares a Corporate Plan annually to communicate major corporate objectives, strategic directions and expected results from operations under currently anticipated conditions.

FCC's corporate planning cycle is initiated in June when regional and service managers work with their staff to develop strategic plans. These strategic plans provide an overview of major factors expected to affect the respective region or service over the coming year. The strategic plans are the basis for discussions in September, at which time the statement of corporate direction and related strategies are prepared. This statement indicates the Corporation's consensus on major directions over the coming period. Corporate goals and targets are then developed. This information provides the foundation for the budgeting process which occurs in October, November and December when the five-year Financial Plan and the Operating and Capital Budgets are completed. The Corporate Plan is compiled in January for review by the Board of the Corporation and the Minister of Agriculture. It is then submitted to Treasury Board. After approval, a summary of the plan is tabled in Parliament.

ENVIRONMENTAL ANALYSIS

Canadian Economic Outlook

The current recession is expected to extend to the summer and possibly the fall of 1991. Towards the end of the year, the Canadian economy will experience slow growth and moderate inflation. The effects of the GST and the Canada-US Trade Agreement are expected to benefit the business community by significantly improving the competitiveness of Canadian firms. As a result, the trade sector will be a likely source of growth for the Canadian economy over the next few years.

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)

The United States has increased pressure on the European Community to remove trade barriers by the year 2000. The GATT talks held throughout 1990 failed to reach an agreement in December with further negotiation scheduled for 1991. Further funding of grain exports by both the US and the EC signal difficult times for countries such as Canada, which depend on exports to market their grain crops.

US Farm Bill

Growth in the US economy is generally expected to remain slow at a rate of 1.5 per cent to 2.0 per cent but is not expected to enter a major recession. As a result of the GATT failure, the 1990 US Farm Bill has maintained the flexibility to increase the Export Enhancement Program. In much the same way as the current farm bill does, future farm bills are expected to have a strong focus on the environment.

Agricultural Policy Reviews

The Task Force on Farm Finance and Management, created as part of the agricultural policy review, has called for a more clearly defined role for the Farm Credit Corporation and greater harmonization between federal and provincial credit programs. Final recommendations from the Farm Finance and Management Working Groups are expected in 1991. As a result of the work of the Grain and Oilseed Safety Net Committee, two income stabilization programs have been announced: the Gross Revenue Insurance Plan (GRIP) and, the Net Income Stabilization Account (NISA).

FARM INCOME AND EXPENSES

For 1990, Realized Net Farm Income is expected to drop to $3.42 billion from $4.10 billion the previous year, a 16.6 per cent decline. The major causes are poor grain prices and reduced government support payments.

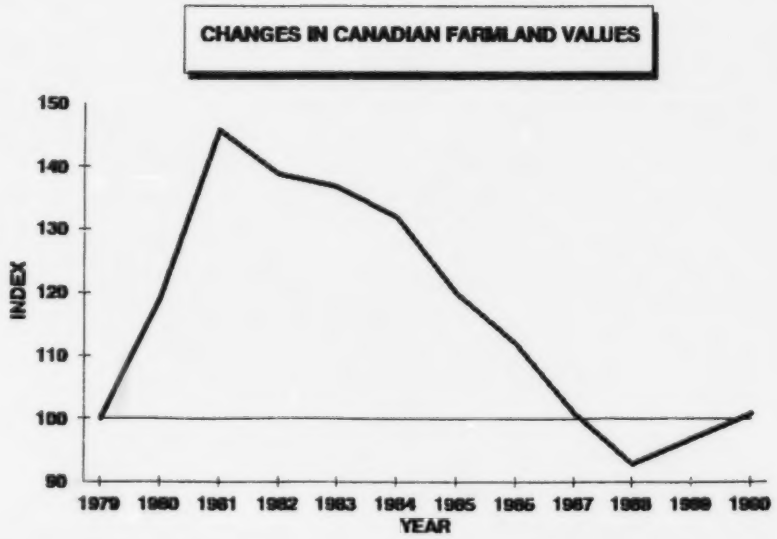
The forecast for Realized Net Farm Income in 1991 is $3.27 billion. This level represents a 4.4 per cent reduction from the $3.42 billion in 1990.

Government payments to farmers grew from about $1.5 billion in 1984 to over $3 billion in the years 1987 to 1989. Government payments have increased from about 5 per cent of cash receipts in 1983 to over 15 per cent in 1988.

According to Statistics Canada, interest payments were 13 per cent of operating expenses in 1989. Operating expenses, including depreciation, will be $18.9 billion in 1990 and will reach $21.0 billion by 1995.

CANADIAN FARMLAND VALUES

Canadian farmland values rose slightly in 1990 for the second year in a row. Farm Credit Corporation's research shows that farmland values increased nationally by 3.9 per cent between July 1, 1989 and July 1, 1990 compared to a 4.9 per cent increase in 1989. Farmland values rose between about 5 and 8 per cent in all provinces except Prince Edward Island where values rose 16.5 per cent, and Saskatchewan where they declined 0.5 per cent.

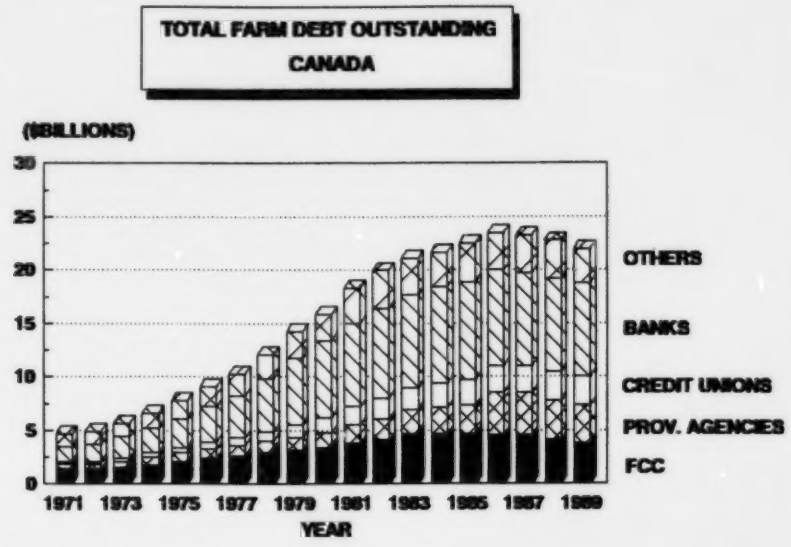


Despite exceptional crop yields in many parts of the Prairies, low grain prices and the evolving policy environment have reduced farmers' willingness to invest in land. Demand for land in western Canada in 1991 is expected to be low unless there is a major increase in commodity prices or interest rates decline substantially. Demand for farmland in eastern Canada is also expected to be moderate, with no major increases foreseen and possibly a decrease in Ontario as farmers adjust to lower grain prices and a weaker Ontario economy.

FCC MARKET ANALYSIS

Total Farm Debt Outstanding

According to Statistics Canada data, total farm debt outstanding in Canada rose from $4.6 billion at December 31, 1971 to $23.6 billion at December 31, 1986 and fell to $22.0 billion in 1989. During 1981-1987, FCC's share levelled off at around 20 per cent but dropped to about 17 per cent in 1989.



Long-Term Debt Outstanding

In the early 1970s, long-term debt was about 43 per cent of total debt outstanding and has since increased to about 63 per cent in 1989. FCC has historically been the major provider of long-term credit to Canadian farmers. FCC had about 60 per cent of long-term debt outstanding in the early 1970s. That share now stands at 29 per cent as reported in the 1990 Farm Survey. In Canada, FCC remains the largest single holder of long-term farm mortgage credit.

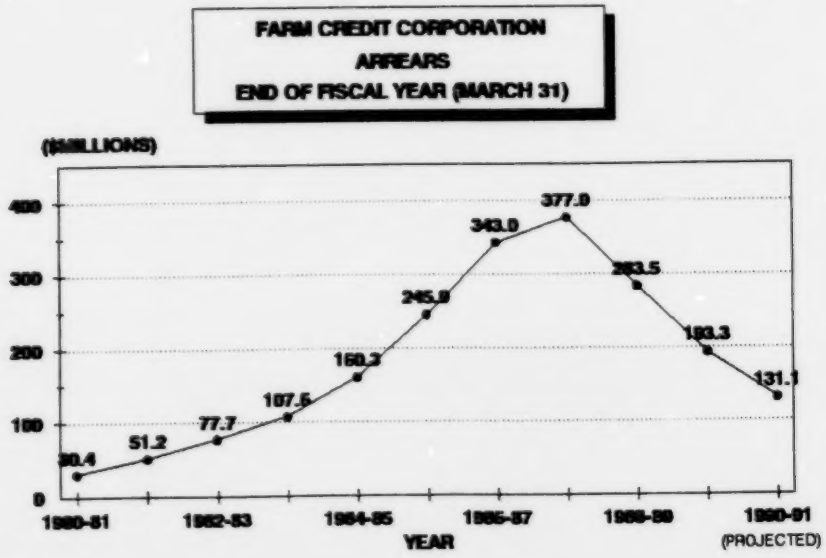
FCC LENDING ACTIVITY AND PORTFOLIO CHARACTERISTICS

Loans Receivable

The FCC portfolio has been declining in the past few years for two reasons. First, a significant level of the portfolio has been written off through the farm debt review process. Second, FCC has been losing market share where certain provincial governments subsidize and/or guarantee loans extended by commercial lenders but not loans extended by FCC. The portfolio has dropped from $4.20 billion, March 31, 1989 to $3.85 billion, March 31, 1990.

FCC Arrears

The number of Farm Credit Corporation accounts in arrears (FCA and FSCA) has decreased from 13,208 as of March 31, 1988 to 10,446 as of March 31, 1989 and down to 8,360 in 1990. Also, the total dollar amount in arrears has decreased for the third year in a row from $377 million on March 31, 1988 to $283 million on March 31, 1989, down to $193 million on March 31, 1990. The level of arrears on March 31, 1991 is expected to improve again with a reduction to $131.1 million.



Farm Debt Review Board

During the first seven months of 1990-91, FCC concessions through the Farm Debt Review process totalled $28.9 million. The Corporation also signed arrangements totalling an additional $27.3 million during this period. Forecast concessions to March 31, 1991 are approximately $49.3 million. Concessions for the following year to March 31, 1992 are expected to be about $50 million.

Property Management

The rate of property acquisition has slowed with loans being restructured where there is a reasonable hope of success. This trend is expected to continue, although it is still anticipated that 1,955 accounts, totalling $394 million, will be transferred during the next four years.

From April 1 to November 30, 1990 FCC acquired 502 properties. This compares to 586 properties in the same period last year and 654 properties the year before. Properties on hand, as of November 30, 1990, totalled 1,998 compared to 1,864 on March 31, 1990, an increase of 7.2 per cent.

To November 30, 1990, 316 properties had been re-leased to the original owner under the Equity Building Lease Program. Over the three-year duration of the lease, these clients will try to build sufficient equity to buy back all or part of the property.

ENVIRONMENTAL IMPLICATIONS FOR FCC

The federal government's focus on reviewing agricultural policies, particularly those policies dealing with agricultural finance, will likely have a profound impact on FCC in the near term. Over the last year, consultation has resulted in a better understanding of farm finance issues and the needs identified by farmers. Programs have yet to be developed. Changes in federal financial policies and anticipated amendments to the Farm Credit Act could result in some refocusing of FCC's mandate, programs and products. Changes in the degree of co-ordination of federal and provincial farm credit policies will likely affect FCC's business activities. The impact could vary from province to province.

Improved safety net programs could improve farmers' risk management opportunities by reducing some risks FCC borrowers face. Implementation of the Gross Revenue Insurance Plan and Net Income Stabilization Account will add farm income stability that farmers do not now have. Changes in transportation policies could change farmers' revenue and cost structures creating growth opportunities for some farms and the need to restructure the farm business for others. The need to focus on environmentally friendly farm practices could alter producer profitability. These issues will need to be closely monitored as future changes will likely have an impact on the purposes for which credit is requested, the amount requested, and the amount of risk farmers face.

The GATT talks did not achieve what Canadian farmers had hoped. No agreement on agricultural subsidies was reached and, consequently, an end to the grain trade war is not expected in the near term. Price competition by the EEC and the US is expected to continue. As a result, Canadian grain farmers will maintain their reliance on government assistance. With the rising national debt, it will be difficult for the government to find funds to aid prairie farmers. Therefore, financial recovery in the prairies is expected to be slow and the demand for credit, depressed.

As the market for farm credit changes, the lenders that serve that market must also change. A shrinking portfolio and a growing need for flexibility in serving the credit needs of farmers underscore the need to update legislation, allowing the Corporation the flexibility and diversity of products to respond to its ever-changing environment. Such changes are also necessary to achieve and maintain financial break-even performance within the planning period.

Chartered banks, credit unions and caisses populaires are continuing to extend credit to good credit risks through improved services and a wider range of flexible products. To maintain its position in the market and to continue to offer clients the services for which FCC has been mandated, the Corporation must design a strategy for marketing products in the 1990s. It is imperative that FCC know its position in the market, identify targets, implement a strategy to attain targets and evaluate its performance in achieving the targets.

The requirement for fast, accurate management information, and the demand for more sophisticated analysis of farm business will continue to drive the need for more sophisticated information technology.

Credit advisors' needs for improved counselling, negotiation and analytical skills, increased emphasis on managerial capability, and technological and organizational change will increase the demand for training and development.

Employment equity targets, official languages and multiculturalism legislation will place increasing demands on the Corporation to strengthen its bilingual capabilities, and to better integrate designated group members throughout the occupational structure.

CORPORATE MISSION, VALUES AND OBJECTIVES

FCC'S MISSION STATEMENT

"To provide the Canadian farmer with a reliable source of long-term credit and personalized counselling services."

FCC'S VALUES

We at Farm Credit Corporation believe in...

- Our long-term commitment to Canadian agriculture and the financial viability of our individual client.
- Operating a cost-effective organization.
- Fair and equitable business dealings with our clients.
- Providing the best client service possible.
- Encouraging innovation in product development and client service.
- Fostering the personal and professional growth and development of FCC's staff at all levels.
- Promoting teamwork and team spirit.

FCC'S OBJECTIVES

The Corporation has identified five broad strategic areas and related corporate objectives for management emphasis during the next five years:

Mandate Change

- Develop a legislative proposal for a more flexible Farm Credit Act. (Includes follow-up on Task Force recommendations).

Operational Effectiveness

- Optimize corporate performance.
- Achieve financial viability.
- Develop systems for performance standards and measurement.
- Develop a land management capability.

Business Development

- Strengthen the Corporation's client service orientation.
- Diversify the existing product line.
- Diversify the existing client base.
- Determine, change and communicate the corporate image.

FCC Staff

- Manage the human resource profile to meet future needs.
- Enhance staff development.

Management Information Systems

- Maintain a high degree of technological advancement and management within FCC.

OPERATIONAL ISSUES AND STRATEGIES

A. MANDATE CHANGE

1. **Corporate Objective: Develop a legislative proposal for a more flexible Farm Credit Act**

Strategies

- Draft legislation to combine the existing Farm Credit and Farm Syndicates Credit Acts.
- Eliminate the need for Regulations thereby allowing the Corporation the flexibility to respond to the changing needs of the agriculture community.
- Seek support for legislative changes from the Task Force on Farm Finance, Central Agencies, and other interested parties.

B. OPERATIONAL EFFECTIVENESS

2. **Corporate Objective: Optimize Corporate Performance**

NET LOAN COMMITMENTS

The Corporation's target for new lending in 1991-92 and the forecast for the remaining years of the plan is:

1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
		- $MILLION -			
150	200	225	250	275	275

Strategies

- To integrate national and regional advertising programs with a focus on FCC's products and services, and to dispel some of the commonly held myths about FCC.
- To continue product development.
- To maintain the emphasis on client service excellence.
- To establish a corporate Business Development Committee. The mandate of this committee will be to coordinate and direct national and regional business development (marketing) activities to ensure that all are consistent with national priorities, and at the same time, remain flexible to meet regional needs.
- To personally contact all mortgage extension clients. The Corporation will strive for 77 per cent extension success on all loans maturing.

. Maximum collection performance will continue as reported in previous plans. Workload reduction in the greater than three-year category is allowing more effort to be directed to early arrears follow-up.

3. **Corporate Objective: Achieve Financial Viability**

Strategies

. To manage operations and resources to achieve break-even and preserve capital.

. To establish and maintain an appropriate capital structure.

. To diversify funding alternatives.

4. **Corporate Objective: Develop Systems for Performance Standards and Measurement**

Strategies

. Implementation of transfer pricing mechanism.

. Implementation of enhanced accounting systems.

5. **Corporate Objective: Develop the Land Management Capability**

Strategies

. To review and improve the real estate holding/disposition policy for the most effective management of land.

. To study, with the aid of some outside consulting help, the alternatives that are open to manage the real estate holdings in a better way.

. To provide a detailed inventory of the quantity and quality of land holdings with a view to managing and resourcing this activity in the most efficient way.

. To consider alternatives such as further staff specialization, a special real estate division, contracting the management to private expertise and a broader use of private real estate agents.

C. BUSINESS DEVELOPMENT

6. Corporate Objective: Strengthen the Corporation's Client Service Orientation

Strategies

- To have regions and services identify their clients and potential improvements to service.
- To establish appropriate standards of service.
- To implement, on a test basis, an interactive program with clients and prospective clients to improve service. While still under development, newsletters, seminars, case studies, etc. will be designed to improve our level of service and also aid business development opportunities.
- To offer a three-day client service course to all staff.
- To strengthen client service objectives and individual goal setting.
- To review delegation of authorities to ensure that all decisions are made as close as possible to the client without negatively impacting on financial and management controls.

7. Corporate Objective: Diversify the Existing Product Line

Strategies

- To assess the range and scope of desired product diversification over the next three years. This will be accomplished by preparing a list of potential product options and using different forms of market research and consultation to determine the need for these product options.
- To establish a priority list of product options to focus development and implementation efforts.
- To develop and implement improved processes for staff consultation, market research, product testing and product evaluation prior to full product or service implementation.
- To introduce more product options. Currently, the Corporation is examining a no-frills, closed, three-year interest term mortgage as well as existing interest term products differentiating by the degree of prepayment flexibility.
- To improve usage of the Corporation's financial management expertise. A one-on-one financial counselling service will be market tested.

8. Corporate Objective: Diversify the Existing Client Base

Strategies

. To inventory existing and potential clients and assess FCC market potential with these different groups. Some examples of client diversification include part-time farmers, value-added farm processing, product development and financial support for the rural community.

9. Corporate Objective: Determine, Change and Communicate the Corporate Image

Strategies

. To develop a national promotion campaign.

. To establish visual consistency of the current FCC image.

. To identify the correct positioning of the new image.

. To prepare a launch strategy for internal and external audiences.

. To prepare standards for application of a new visual identity.

D. FCC STAFF

10. Corporate Objective: Manage the Human Resources Profile to Meet Future Needs

Strategies

. To complete the analysis, review and refinement of the human resources data base to support the completion of the human resources portfolio analysis.

. To define the knowledge, skills and experience which will be required by FCC employees in delivering new products and services to clients.

. To continue to assess and monitor achievement towards employment equity and official languages objectives.

. To continue to increase staff awareness and the underlying principles of the official languages, employment equity and multiculturalism programs.

11. Corporate Objective: Enhance Staff Development

Strategies

- To enhance and develop internal communication tools.
- To review and refine existing mechanisms for planning and monitoring regional workload levels.
- To assess appropriate mechanisms for Head Office workload planning.
- To establish a framework for developing both succession and career planning programs.
- To provide orientation training.

E. MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS

12. Corporate Objective: Maintain a High Degree of Technological Advancement and Management in FCC

Strategies

- FCC will strengthen its information technology planning to better gauge the pace of required changes in its electronic systems, and achieve a better integration of technological change initiatives.
- The Corporation will upgrade the capability of its loan accounting system over three years to position itself for state-of-the-art computer-based services, and improve the Corporation's ability to diversify its products and financial operations.
- FCC will continue to upgrade office automation technology to keep pace with its evolving business needs and workforce.
- FCC will continue to improve its financial business analysis software and focus on training personnel to use the software effectively in day-to-day dealings with clients.

FINANCIAL PLAN

1991-92 TO 1995-96

INTRODUCTION

The financial plan section of the Corporate Plan addresses the Farm Credit Corporation's financial restructuring and its impact during the five-year period ending March 31, 1996. It also addresses the impact of the economic environment on the Corporation during this period.

FINANCIAL RESTRUCTURING SUMMARY

In July 1988, the government approved a four-year financial restructuring plan in order to restore FCC to financial viability and operational effectiveness. The three main objectives of this plan were:

- to meet FCC's cash flow needs during the period;
- to reduce progressively the operating losses of FCC so it would achieve break-even by 1990-91; and
- to establish an appropriate capital structure for FCC by 1991-92, which it would then maintain on a continuing basis.

In 1988-89, the first year of the restructuring plan, the government contributed $400 million in capital to FCC, which the Corporation used to prepay an equivalent amount of Consolidated Revenue Fund (CRF) debt, effective July 1, 1988. In 1989-90, the second year of the plan, an additional $200 million of capital was contributed, and an equivalent amount of CRF debt was prepaid, effective April 1, 1989. In 1990-91, the third year of the plan, another $200 million of capital is scheduled to be contributed by Canada, which the Corporation will again use to prepay an equivalent amount of CRF debt, effective April 1, 1990.

FINANCIAL RESTRUCTURING OPTIONS

For the fourth year in the restructuring plan, FCC has reassessed its requirements for future financial assistance.

Key Assumptions

The forecast financial results are based upon the following key assumptions:

- FCC will operate on a cost-recovery basis, as a full participant in the long-term farm credit market;
- Realized net farm income is expected to decrease from $3.4 billion in 1990, to about $3.2 billion in 1995;

- Interest rates are expected to decline progressively, as indicated by the prime bank rate which is forecast to fall from 12.5 per cent in 1991 to 11.0 per cent in 1995;

- The current farm lending environment will prevail throughout the planning period (i.e.: no further restrictive legislation will be imposed on farm creditors);

- The allowance for loan losses of $279 million as of March 31, 1990 will be sufficient to cover all of the losses on loans in the portfolio as of this date;

- An appropriate capital structure for FCC is a debt-to-equity ratio of 7 to 1; and

- Management will have the flexibility to achieve key performance targets.

FINANCIAL RESTRUCTURING PROPOSAL

FCC's financial restructuring proposal for achieving the government's objectives for the Corporation has been developed on the basis of the key assumptions described above.

The proposal recommends that the financial assistance required be provided through capital contributions of $100 million and $75 million in 1991-92 and 1992-93, which would be used by FCC to prepay an equivalent amount of CRF debt effective October 1, 1991 and April 1, 1992 respectively.

The forecast financial results of the proposal are summarized below:

KEY RESULTS OF FINANCIAL RESTRUCTURING PROPOSAL
($ MILLIONS)

		1991 -92	1992 -93	1993 -94	1994 -95	1995 -96
Capital contributions	($)	100	75	-	-	-
Loans receivable	($)	3,509	3,419	3,374	3,365	3,386
Net income	($)	9	16	21	27	30
Equity	($)	247	339	360	387	417
Debt-to-equity ratio	(:1)	13.1	9.1	8.3	7.6	7.1

The key financial results of the proposal are noteworthy in the following respects:

- An appropriate capital structure (a debt-to-equity ratio of 7:1) is not achieved by 1991-92, but it is achieved by 1995-96, the last year of the planning period;

- FCC would become self-sustaining in that its net income in 1994-95 could support about $240 million in net new lending, which almost equals the estimated loan demand;

- FCC could withstand, without government assistance, a moderate recession in the years 1993-94 and 1994-95, during which it could lose up to 4 per cent of its portfolio;

- Retained earnings would be sufficient to preclude the erosion of capital due to inflation, assuming inflation does not exceed 5 per cent; and

- The total nominal capital required is $175 million.

As indicated above, the target debt-to-equity ratio of 7:1 would be achieved in 1995-96, rather than 1991-92, as originally planned. Achieving the target debt-to-equity ratio sooner, rather than later, would require a significantly greater level of financial assistance. Consequently, the proposal was formulated taking into account the Corporation's current financial position and the government's fiscal constraints.

EXPECTED FINANCIAL RESULTS

The expected financial results based on the financial restructuring proposal are shown in detail in the pro forma financial statements in schedules 1, 2 and 3, on pages 19, 20 and 21, respectively.

FINANCIAL PLAN **Schedule 1**

PRO FORMA STATEMENT OF OPERATIONS AND DEFICIT

($ THOUSANDS)

	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
Interest income						
Loans receivable	398,896	388,039	378,871	374,385	372,596	372,096
Non-accrual interest	(24,600)	(19,300)	(13,900)	(10,000)	(6,900)	(5,400)
Short-term investments	15,633	5,458	5,671	5,050	4,995	5,035
	389,929	374,197	370,642	369,435	370,691	371,731
Interest expense						
Loans payable	318,997	295,314	277,508	261,958	245,805	238,365
Short-term notes	17,058	20,982	25,067	30,225	38,199	42,539
	336,055	316,296	302,575	292,183	284,004	280,903
Net interest income	53,874	57,901	68,067	77,251	86,687	90,828
Provision for loan losses	(3,600)	(5,000)	(5,625)	(6,250)	(6,875)	(6,875)
Lease and other revenue from real estate	20,985	19,952	16,410	9,808	3,930	1,968
Other income	1,429	1,445	2,068	2,416	2,800	2,801
	72,688	74,298	80,920	83,226	86,542	88,722
Administrative expenses	54,415	58,033	57,688	55,248	52,754	51,618
Income or capital tax	6,551	6,979	6,838	6,669	6,674	6,741
Net income for year	11,722	9,286	16,393	21,309	27,114	30,363
Deficit at beginning of year	(892,213)	(880,491)	(871,205)	(854,812)	(833,503)	(806,389)
Deficit at end of year	(880,491)	(871,205)	(854,812)	(833,503)	(806,389)	(776,026)

FINANCIAL PLAN
PRO FORMA BALANCE SHEET
($ THOUSANDS)

Schedule 2

	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
Assets						
Cash and short-term investments	20,874	9,853	9,858	10,287	10,420	10,045
Accounts receivable	1,577	2,077	2,077	2,077	2,077	2,077
Loans receivable	3,643,631	3,509,005	3,419,235	3,373,604	3,365,118	3,386,102
Less: Allowance for loan losses	236,715	199,595	165,620	134,110	104,505	83,380
	3,406,916	3,309,410	3,253,615	3,239,494	3,260,613	3,302,722
Real estate	184,082	170,584	157,588	87,589	69,590	61,590
Fixed assets	5,979	6,785	7,350	7,745	8,021	8,315
Unamortized debt issue expenses	6,519	4,113	2,120	717	340	126
	3,625,947	3,502,822	3,432,607	3,347,909	3,351,061	3,384,875
Liabilities						
Accounts payable and liabilities	8,537	9,965	9,824	9,655	9,660	9,727
Short-term notes	155,456	209,456	253,456	337,456	417,456	417,456
Provision for termination benefits	3,183	3,408	3,672	3,961	4,278	4,644
Loans payable	3,320,928	3,032,866	2,827,133	2,637,007	2,532,723	2,535,740
	3,488,104	3,255,694	3,094,086	2,988,079	2,964,117	2,967,567
Equity of Canada						
Contributed capital	1,018,333	1,118,333	1,193,333	1,193,333	1,193,333	1,193,333
Deficit	(880,491)	(871,205)	(854,812)	(833,503)	(806,389)	(776,026)
	137,842	247,128	338,521	359,830	386,944	417,307
	3,625,947	3,502,822	3,432,607	3,347,909	3,351,061	3,384,875

FINANCIAL PLAN

PRO FORMA STATEMENT OF CHANGES IN CASH POSITION

($ THOUSANDS)

Schedule 3

	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
Operating activities						
Net income for the year	11,722	9,286	16,393	21,309	27,114	30,363
Items not involving cash	2,026	18,075	6,118	2,382	(145)	119
Cash provided by operations	13,748	27,361	22,511	23,691	26,969	30,482
Investing activities						
Loans to farmers	(175,500)	(200,000)	(225,000)	(250,000)	(275,000)	(275,000)
Loans receivable repaid	267,945	235,255	230,809	227,827	216,505	209,899
Proceeds from real estate sales	45,500	61,000	56,000	103,000	56,000	34,000
Other	(2,400)	(2,600)	(2,600)	(2,600)	(2,600)	(2,700)
Cash provided by (used in) investing	135,545	93,655	59,209	78,227	(5,095)	(33,801)
Financing activities						
Capital from Canada	200,000	100,000	75,000			
Loans	211,553	171,905	237,398	350,184	228,565	272,555
Loans repaid	(633,077)	(452,942)	(438,113)	(535,673)	(330,306)	(269,012)
Increase in short-term notes	45,000	54,000	44,000	84,000	80,000	
Cash provided by (used in) financing	(176,524)	(127,037)	(81,715)	(101,489)	(21,741)	2,944
Change in cash and investments	(27,230)	(11,021)	5	429	133	(375)
Cash and investments beg. of year	48,104	20,874	9,853	9,858	10,287	10,420
Cash and investments at end of year	20,874	9,853	9,858	10,287	10,420	10,045

OPERATING BUDGET

FOR THE 1991-92 BUDGET YEAR

The operating budget provides details of forecast revenues and expenses for the 1991-92 budget year, as shown in schedule 1 on page 19.

SUMMARY OF BUDGET GOALS

The three main operating results and financial restructuring goals are:

. Net income	$ 9.3 million
. Equity	$ 247.1 million
. Debt-to-equity ratio	13.1 to 1

With regard to the results of operations in particular, there are the following additional performance targets:

. Net interest income	$ 57.9 million
. Non-accruing interest (adjustment)	$ 19.3 million
. Lease and other income	$ 21.4 million
. Provision for loan losses	$ 5.0 million
. Administrative expenses	$ 58.0 million

In addition, some important operational indicators are shown in schedule 4 on page 25.

HIGHLIGHTS

Financial Restructuring

The government's decision to assist FCC with its financial restructuring provided for capital contributions of $400, $200 and $200 million, which the Corporation used to prepay an equivalent amount of CRF debt effective July 1, 1988, April 1, 1989 and April 1, 1990 respectively. With this financial assistance and operational improvements, FCC expects to achieve a net income of $11.7 million in 1990-91, as compared to a net loss of $2.7 million in 1989-90. An additional capital contribution of $100 million is assumed effective October 1, 1991.

Interest margin

The effective margin rate, which is net interest income as a per cent of average loans receivable, is estimated to be 1.75 per cent in 1991-92. This is an increase of 0.17 per cent over the 1.58 per cent projected for 1990-91. The increase is mainly due to the prepayment of CRF debt using capital contributed by the government under the recovery plan, and the reduction in the non-accrual interest adjustment as a result of the resolution or disposition of problem loans.

Prepayments

Prepaid loans will decline from $163 million in 1989-90 to an expected $120 million in 1990-91. The current recession slowed down the rate of prepayments. The economic downturn will prevail again for much of 1991-92 and make it difficult for farmers to prepay their debts. In 1991-92 prepayments are forecasted to decline to $93 million.

Administrative Expenses

The salaries and employee benefits budget in 1991-92 is $39.1 million. Other areas of expenses are office accommodation ($6.2 million), telecommunications ($1.7 million), and rental and maintenance of equipment ($1.3 million).

Arrears and Non-Accrual Interest

In the past two years FCC has developed and implemented procedures and systems which are contributing to improved results in arrears and non-accrual loans management.

Past and expected performances are as follows:

	1989-90	1990-91	1991-92
		($MILLIONS)	
Arrears	193	131	108
Accumulated non-accrual interest	121	100	80
Non-accrual interest adjustment	31	25	19

Undersecured loans are classified as non-accrual when principal and interest are six months past due. The non-accrual loan system contributes to the early detection and prompt follow-up of accounts which fall in arrears. In addition, FCC will continue to manage business risk on new lending and to emphasize its loan monitoring and recovery procedures to reduce losses on loans already in its portfolio. As a result of the these initiatives and improved collections, the quality of the loan portfolio is improving.

Real Property Management

The real property accounting system provides for the accounting of all costs incurred and revenues generated by real property, from acquisition of title through to the final close-out of all sale activities.

FCC expects to realize $61 million in cash proceeds from the sale of properties, in addition to $9 million in new mortgages. To reduce inventory of real properties, FCC plans to continue promoting FCC loans to farmers purchasing FCC properties. This promotion will also help FCC achieve its lending targets.

Schedule 4

OPERATIONAL INDICATORS FOR 1991-92

($ THOUSANDS)

		Forecast 1990-91	Budget 1991-92	Increase (Decrease)	% Increase (Decrease)
Average loans receivable* and real estate	$	3,929,386	3,753,651	(175,735)	(4.5)
Net loan commitments Regular & Syndicate loans	$	150,000	200,000	50,000	33.3
Prepayments	$	119,601	93,281	(26,320)	(22.0)
Arrears (year-end)	$	131,101	108,155	(22,946)	(17.5)
Real estate sales (cash and credit)	$	52,600	70,000	17,400	33.1
Capital contributions	$	200,000	100,000	100,000	(50.0)
Effective margin rate	%	1.58	1.75	0.17	10.8

* Before the allowance for loan losses

CAPITAL BUDGET

FOR THE 1991-92 BUDGET YEAR

SUMMARY OF APPROVALS REQUESTED

The capital budget for the 1991-92 budget year provides authority:

(a) to include an item in Supplementary Estimates to increase FCC's authorized capital from $1,025 million to $1,125 million;

(b) to include an item in Supplementary Estimates for an increase in FCC's contributed capital of $100 million, effective October 1, 1991;

(c) to borrow up to $328.4 million from the CRF or capital markets under the Farm Credit Act;

(d) to borrow up to $2.0 million from the CRF or capital markets to fund loans under the Farm Syndicates Credit Act;

(e) to borrow additional long-term funds from the CRF up to 2.5 per cent of expected year-end 1991-92 loans receivable outstanding to meet contingencies;

(f) to borrow short-term funds from the CRF, money markets, stand-by credit facilities or bank lines of credit. The maximum short-term debt outstanding at any time will be determined by formula as per FCC's borrowing terms and conditions;

(g) to provide standing approval for medium- and long-term borrowings of up to equivalent CAN $100 million, on debt obligations and associated swaps; and

(h) in addition to the long-term borrowings requested in sections (c), (d) and (e), the Corporation requests authority to borrow up to an additional $400 million in CRF funds in order to restructure the Corporation's debt portfolio. This additional borrowing will correspond to an equivalent amount of prepayments of CRF debt; therefore, the Corporation's net borrowings will be unaffected.

BACKGROUND

The capital budget is based on the assumption that the Corporation will receive an additional $100 million of contributed capital and prepay $100 million of CRF debt, effective October 1, 1991.

The capital budget for the 1991-92 budget year is based on a gross long-term borrowing program of $330 million. With these funds and internally-generated funds, FCC expects to make gross loan commitments of $336 million, comprised of $335 million in regular FCA loans and $1 million of FSCA loans. FCC also expects to repay $183 million of principal due and prepay $100 million of principal not due. The net result, after all anticipated payments are made, is that there will be a net decrease in the amount of long-term loans outstanding of about $122 million. CRF loans outstanding will have decreased by about $35 million.

It should be recognized that the budget is a forecast and as such could experience unforeseen variances in the level of receipts and disbursements. For this reason, the Corporation is seeking authority to draw additional long-term funds of up to 2.5 per cent of loans receivable to meet unexpected contingencies. Funds would then be borrowed, if required, in accordance with the lending demand throughout the year.

The Corporation plans to request authority from Parliament, pursuant to Section 12(1) of the Farm Credit Act, to increase its maximum capital from $1,025 million to $1,125 million. This request will be made through Supplementary Estimates in the fall of 1991 with the intention of having the authority in place by the end of 1991. The Corporation will then prepay $100 million of certain CRF debt, having received an additional $100 million of contributed capital. This capital budget assumes that this transaction will be effective October 1, 1991 and, therefore, no interest accrued on the $100 million or principal due will be paid after this date on the CRF notes selected for conversion.

The Corporation also incorporates a provision to restructure up to $400 million, if deemed necessary, when the detailed portfolio analysis is completed.

Long-term matched funding requirements for 1991-92 are shown in schedule 5 on page 28.

Schedule 5

LONG-TERM MATCHED FUNDING REQUIREMENTS FOR 1991-92

($ THOUSANDS)

1990-1991 Re-stated	Sources	1991-92
	From Minister of Finance	
200,000	Capital Contributions	100,000
279,887	Borrowings	330,447
274,986	Principal Payments from Farmers	232,474
45,000	Increase in Short-term Notes	54,000
45,000	Real Estate Cash Sales	61,000
27,302	Increase in Cash and Investments	11,021
872,175		788,942
	Uses	
239,145	Gross Loan Commitments	343,000
3,000	Less: Cancellations	7,000
236,145	Adjusted Gross Loan Commitments	336,000
	To Minister of Finance	
187,570	Principal Due	183,442
200,000	Principal Prepayments	100,000
248,460	Principal Due to Capital Markets	169,500
872,175		788,942

Société du crédit agricole Canada

Farm Credit Corporation Canada

RÉSUMÉ DU:

• PLAN D'ENTREPRISE

Pour la période de planification de 1991-1992 à 1995-1996

• BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Pour l'année budgétaire 1991-1992

• BUDGET D'INVESTISSEMENT

Pour l'année budgétaire 1991-1992

Canada

Investir dans une bonne affaire...
l'agriculture canadienne

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
INTRODUCTION	1
ANALYSE DU CONTEXTE	3
MISSION, VALEURS ET OBJECTIFS DE LA SOCIÉTÉ	9
ENJEUX ET STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES	11
PLAN FINANCIER DE 1991-1992 À 1995-1996	17
BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE 1991-1992	23
BUDGET D'INVESTISSEMENT DE 1991-1992	27

SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE
434, RUE QUEEN
OTTAWA (ONTARIO)
K1P 6J9
(613) 996-6606

INTRODUCTION

Le Plan d'entreprise de 1991-1992 est le prolongement des priorités énoncées dans le Plan d'entreprise de 1990-1991. Il reprend la décision que le gouvernement a prise en juillet 1988 quant au rôle futur de la Société du crédit agricole (SCA), ainsi que les attentes de ce dernier face aux résultats financiers de la Société.

Les stratégies et les objectifs de performance ont été établis d'après la situation du secteur agricole, les faits nouveaux qui sont survenus en matière de politique agricole sur la scène nationale et internationale, et différents facteurs internes. On porte une attention particulière à l'examen effectué par les groupes de travail sur le financement et la gestion agricoles. Les recommandations qui en ressortiront auront vraisemblablement un impact direct sur l'expansion des marchés financiers agricoles et sur les opérations de la SCA.

MANDAT ET RÔLE DE LA SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE

La Société du crédit agricole (SCA) a pour mandat "d'effectuer, d'administrer et de surveiller des prêts agricoles", et de s'acquitter de "toutes autres fonctions et responsabilités que peut lui confier le gouverneur en conseil". La SCA a été instituée en 1959 et a reçu son mandat sous le régime de la Loi sur le crédit agricole (LCA). Elle est une société de la Couronne qui est redevable au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture.

Le rôle de la SCA est de fournir du crédit hypothécaire à long terme et des services financiers complémentaires aux agriculteurs canadiens tout en maintenant son seuil de rentabilité et, à la demande du gouvernement, d'administrer des programmes spéciaux sur le principe du recouvrement des coûts. Ce rôle fait de la SCA une source de crédit hypothécaire de rechange à taux concurrentiel pour les agriculteurs dont l'entreprise présente un potentiel suffisant pour atteindre la viabilité commerciale. Le personnel de la SCA fournit aux demandeurs de prêt et aux clients des conseils sur la planification et la gestion financière agricoles. La Société consent et administre également des prêts sous le régime de la Loi sur le crédit aux groupements agricoles (LCGA), et elle travaille avec les bureaux d'examen de l'endettement agricole (BEEA) pour aider les agriculteurs à régler leurs problèmes financiers. Bien qu'elle ne consente plus de prêts dans le cadre du Programme de prêts basés sur les prix, la SCA continue d'administrer les prêts déjà effectués.

PROCESSUS DE PLANIFICATION D'ENTREPRISE

Chaque année, la SCA prépare un plan d'entreprise pour communiquer ses grands objectifs d'entreprise, ses orientations stratégiques et les résultats d'exploitation attendus d'après les conditions anticipées au moment de la préparation du plan.

Le cycle de planification commence en juin, lorsque les directeurs des régions et services se consacrent, avec leur personnel, à l'élaboration des plans stratégiques. Ceux-ci fournissent une vue d'ensemble des facteurs qui devraient influer sur la région ou le service l'année suivante. Ils constituent ensuite le point de départ des discussions en septembre, où l'on prépare l'énoncé des orientations stratégiques de la Société et les stratégies qui en découlent. Cet énoncé est un consensus sur les grandes orientations que la Société suivra pendant la période suivante. Les buts et cibles d'entreprise sont alors développés. Cette information constitue ensuite la base du processus de budgétisation, qui s'étend sur les mois d'octobre, novembre et décembre, pendant lesquels sont préparés le plan financier quinquennal, le budget de fonctionnement et le budget d'investissement. Le plan d'entreprise est dressé en janvier pour examen par le Conseil d'administration de la Société et par le ministre de l'Agriculture. Il est ensuite soumis au Conseil du Trésor. Lorsque le plan d'entreprise est approuvé, un résumé est déposé devant le Parlement, et il devient un document public.

ANALYSE DU CONTEXTE

Perspectives économiques canadiennes

La récession actuelle devrait durer jusqu'à l'été et peut-être même jusqu'à l'automne 1991. Vers la fin de l'année, l'économie canadienne connaîtra une légère croissance et une inflation modérée. Par contre, les effets de la TPS et du traité canado-américain de libre-échange bénéficieront au monde des affaires, parce qu'ils amélioreront grandement la compétitivité des entreprises canadiennes. Par conséquent, le secteur des échanges commerciaux sera probablement le moteur de la croissance de l'économie canadienne des prochaines années.

Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT)

Les États-Unis ont exercé auprès de la Communauté économique européenne des pressions de plus en plus fortes pour faire disparaître les barrières commerciales d'ici l'an 2000. Les négociations du GATT qui se sont déroulées tout au long de 1990 n'ont pu déboucher sur une entente en décembre, mais d'autres négociations sont prévues pour 1991. Le maintien du subventionnement des exportations de grains par les États-Unis et les pays de la CÉE laisse présager des temps difficiles pour les pays comme le Canada, dont la vente des récoltes de grains dépend des exportations.

US Farm Bill

Selon la plupart des prévisions, les États-Unis connaîtront une faible croissance économique (de 1.5 à 2 pour cent), mais pas de véritable récession. Suite à l'échec des négociations du GATT, le US Farm Bill de 1990 laisse au gouvernement une marge de manoeuvre suffisante pour pouvoir augmenter, si nécessaire, le programme d'expansion des exportations. Comme c'est le cas pour le Farm Bill actuel, les projets de loi agricoles futurs devraient aussi être axés sur la protection de l'environnement.

Examen de la politique agricole

Le Groupe de travail sur le financement et la gestion agricoles, créé dans le cadre du processus d'examen de la politique agricole, a demandé au gouvernement de définir plus clairement le rôle de la Société du crédit agricole et de promouvoir l'harmonisation des programmes fédéraux et provinciaux de crédit. Les recommandations finales du Groupe d'étude sur le financement et la gestion agricoles sont attendues en 1991. Le travail du Comité de protection du revenu des producteurs de grain et d'oléagineux a débouché sur la mise sur pied de deux nouveaux programmes: le Régime d'assurance revenu brut (RARB) et le Compte de stabilisation du revenu net (CSRN).

REVENUS ET DÉPENSES AGRICOLES

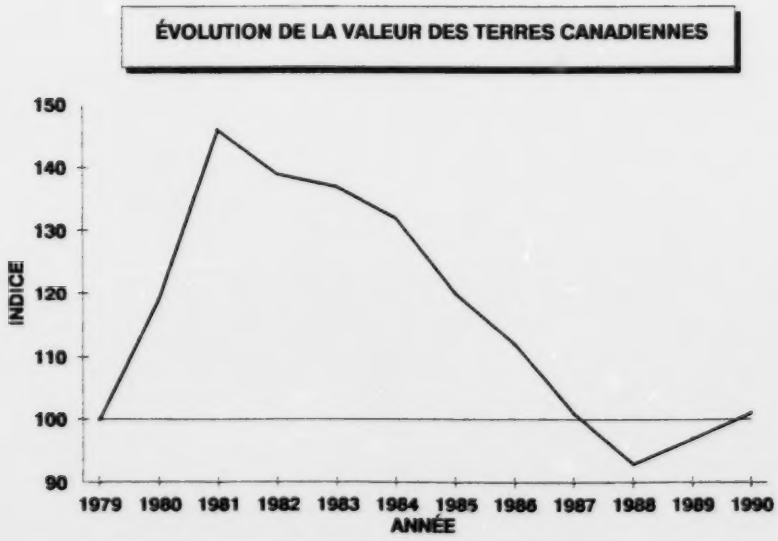
On s'attend à ce que le revenu agricole net réalisé, qui était de $4.10 milliards l'an dernier, tombe à $3.42 milliards en 1990, ce qui représenterait une chute de 16.6 pour cent. Le faible prix des grains et la diminution des paiements de soutien du gouvernement seront les principales causes de cette chute. Les prévisions du revenu agricole net réalisé sont de $3.27 milliards pour 1991, en diminution de 4.4 pour cent par rapport aux $3.42 milliards de 1990.

Le montant des subventions aux agriculteurs est passé de $1.5 milliard en 1984 à plus de $3 milliards pendant la période de 1987 à 1989. Les paiements gouvernementaux sont passés de 5 pour cent des recettes en espèces, en 1983, à plus de 15 pour cent en 1988.

Selon Statistique Canada, les frais d'intérêt ont représenté 13 pour cent des dépenses d'exploitation en 1989. Si l'on inclut les frais d'amortissement, ces dépenses s'établiront à $18.9 milliards en 1990 et atteindront $21 milliards d'ici 1995.

VALEUR DES TERRES AGRICOLES AU CANADA

La valeur des terres a augmenté légèrement en 1990 pour la deuxième année de suite. Selon les recherches de la SCA, elle a augmenté de 3.9 pour cent à l'échelle nationale entre le 1er juillet 1989 et le 1er juillet 1990, alors qu'elle avait augmenté de 4.9 pour cent en 1989. Cette augmentation a été de 5 à 8 pour cent dans toutes les provinces, sauf dans l'Île-du-Prince-Édouard où la valeur s'est accrue de 16.5 pour cent, et en Saskatchewan où la valeur des terre a affiché une baisse de 0.5 pour cent.

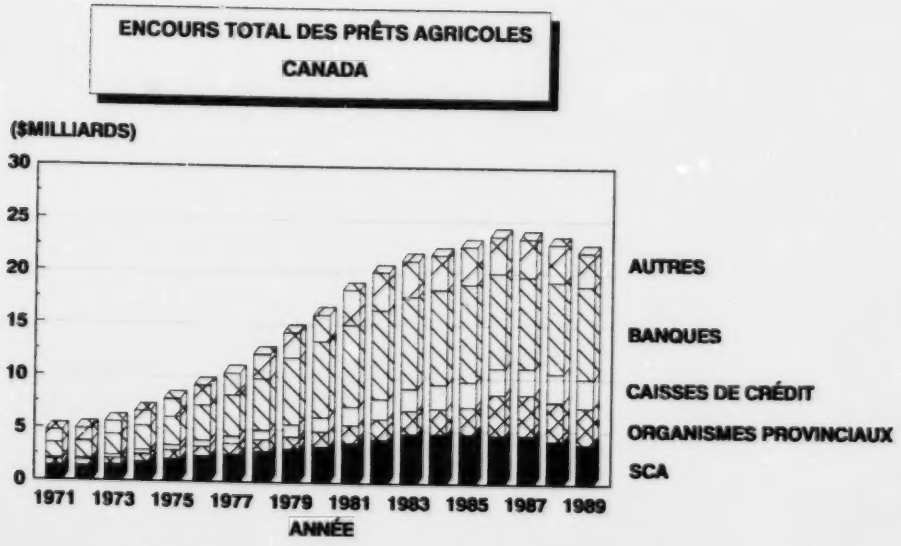


Même si les récoltes ont été exceptionnelles dans plusieurs régions des Prairies, les faibles cours des grains et l'examen actuel de la politique agricole ont freiné les projets d'investissement des agriculteurs. On s'attend donc à ce que la demande pour les terres agricoles soit faible dans l'ouest du pays en 1991, à moins d'une forte augmentation du prix des denrées et d'une diminution très sensible des taux d'intérêt. Dans l'est du pays, où l'on prévoit une valeur des terres stable et peut-être même en diminution en Ontario, où les agriculteurs devront s'ajuster à la baisse du prix des denrées et au ralentissemnt économique de leur province, la demande pour les terres agricoles devrait également être modérée.

ANALYSE DU MARCHÉ DE LA SCA

Encours total des prêts agricoles

Selon les estimations de Statistique Canada, l'encours total des prêts agricoles est passé de $4.6 milliards au 31 décembre 1971 à $23.6 milliards au 31 décembre 1986, pour retomber à $22 milliards en 1989. Entre 1981 et 1987, la part de la SCA s'est stabilisée à environ 20 pour cent, pour recommencer à diminuer en 1989, avec seulement 17 pour cent.



Encours des prêts agricoles à long terme

Au début des années 70, les prêts à long terme constituaient 43 pour cent de l'encours total des prêts agricoles. Ce pourcentage n'a cessé de progresser depuis, pour s'établir à 63 pour cent en 1989. Historiquement, la SCA a été le principal fournisseur de crédit agricole aux agriculteurs canadiens. Au début des années 70, elle détenait environ 60 pour cent de l'encours des prêts agricoles à long terme. Le sondage qu'elle a effectué en 1990 établit aujourd'hui sa part à 29 pour cent. La SCA demeure malgré tout le principal détenteur de crédit agricole hypothécaire à long terme au Canada.

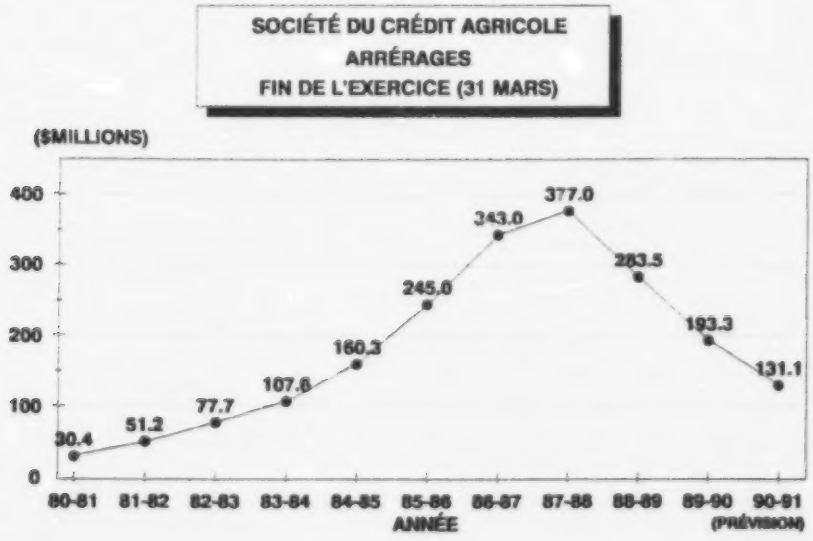
ACTIVITÉS DE PRÊT ET CARACTÉRISTIQUES DU PORTEFEUILLE DE LA SCA

Prêts

Le portefeuille de prêts de la SCA s'effrite depuis quelques années, pour deux raisons. Premièrement, un grand nombre de prêts ont été radiés dans le cadre du processus d'examen de l'endettement agricole. Deuxièmement, la SCA perd du terrain sur le marché du crédit agricole au profit de certains gouvernements provinciaux qui subventionnent ou garantissent les prêts accordés par des prêteurs commerciaux mais non ceux consentis par elle. En conséquence, son portefeuille de prêts, qui était de $4.20 milliards le 31 mars 1989, a diminué à $3.85 milliards le 31 mars 1990.

Arrérages de la SCA

Le nombre de comptes en arrérages (LCA et LCGA) de la Société est tombé de 13,208 au 31 mars 1988, à 10,446 au 31 mars 1989 et à 8,360 en 1990. Le montant total des arrérages a lui aussi baissé pour la troisième année consécutive ($377 millions le 31 mars 1988, $283 millions le 31 mars 1989 et $193 millions le 31 mars 1990). On s'attend à ce qu'il soit ramené à $131.3 millions le 31 mars 1991.



Bureaux d'examen de l'endettement agricole

Pour les sept premiers mois de l'exercice 1990-1991, les concessions accordées par la SCA dans le cadre de l'examen de l'endettement agricole ont totalisé $28.9 millions. La Société a signé, en plus, pendant cette période, des arrangements d'une valeur de $27.3 millions. D'après les prévisions, les concessions se chiffrent à environ $49.3 millions au 31 mars 1991 et s'établiront à environ $50 millions au 31 mars 1992.

Gestion des propriétés

Les prêts qui présentaient des possibilités raisonnables de réussite ayant été restructurés, le rythme d'acquisition des propriétés a ralenti. Ce ralentissement devrait se maintenir, même si l'on prévoit le virement de 1,955 prêts ($394 millions) au compte de propriétés au cours des quatre prochaines années.

Entre le 1er avril et le 30 novembre 1990, la Société a acquis 502 propriétés. Pendant la même période, elle en avait acquis 586 en 1989 et 654 en 1988. Au 30 novembre 1990, la Société détenait 1,998 propriétés, alors qu'elle en détenait 1,864 le 31 mars 1990 (une augmentation de 7.2 pour cent).

Au 30 novembre 1990, 316 baux de propriétés avaient été reconduits dans le cadre du programme d'accumulation d'avoir. Ce programme offre la possibilité aux locataires (ex-propriétaires) de se constituer, à l'intérieur de trois ans, un fonds suffisant pour racheter une partie ou la totalité de la ferme.

IMPACT DE L'ÉVOLUTION DU MILIEU POUR LA SCA

L'intérêt que le gouvernement fédéral porte à une revue des politiques agricoles, et en particulier à la politique de financement agricole, aura probablement de profondes répercussions sur la Société du crédit agricole au cours des prochaines années. Les consultations qui ont été menées l'an dernier ont débouché sur une meilleure compréhension de la question du financement agricole et des besoins identifiés par les agriculteurs. Il reste cependant à développer les programmes. Les changements qui seront apportés à la politique de financement du gouvernement fédéral et le projet de modification de la Loi sur le crédit agricole pourraient obliger la Société à réorienter quelque peu son mandat, ses programmes et ses produits. De même, le degré de coordination des politiques fédérales et provinciales de crédit agricole influera vraisemblablement sur les activités de prêt de la Société. Les répercussions de ces changements sur la SCA pourraient varier d'une province à l'autre.

L'amélioration des programmes de protection serait, pour les agriculteurs en général et les clients de la Société en particulier, un moyen de réduire encore les risques. La création du Compte de stabilisation du revenu net et du Régime d'assurance revenu brut créeront une stabilité de revenu pour les agriculteurs. Les changements apportés à la politique du transport pourraient modifier la structure des revenus et des coûts des agriculteurs, créant pour certains des

possibilités d'expansion, et donnant à d'autres l'occasion de restructurer leur exploitation. De plus, la nécessité de se tourner vers des pratiques agricoles douces pour l'environnement pourrait nuire à la rentabilité des agriculteurs. Toutes ces questions devront être suivies de près, car les changements à venir influeront probablement sur les fins auxquelles les prêts seront demandés, sur les montants demandés et sur le risque auquel les agriculteurs s'exposeront.

Les pourparlers du GATT n'ont pas répondu aux espoirs des agriculteurs canadiens. Comme aucun accord relatif aux subventions agricoles n'est intervenu, il ne faut pas s'attendre à une fin prochaine de la guerre commerciale entre les pays producteurs de grain. La guerre des prix entre la CÉE et les États-Unis se poursuivra. Les producteurs de grains canadiens continueront donc de dépendre de l'aide gouvernementale, mais le gouvernement fédéral, qui voit la dette nationale croître sans cesse, aura de la difficulté à trouver des fonds pour aider les producteurs de l'Ouest. En conclusion, le redressement de la situation financière sera lent dans les Prairies, et la demande de crédit stagnera.

À mesure que le marché du crédit agricole change, les prêteurs qui servent ce marché doivent changer eux aussi. Le rétrécissement du portefeuille de prêts de la SCA et son besoin de souplesse d'action pour répondre aux besoins des agriculteurs en matière de financement font ressortir la nécessité de mettre à jour les lois qui la régissent, afin qu'elle dispose de la souplesse et de la diversité de produits doit elle a besoin face à un monde en évolution constante. Ces changements sont également nécessaires pour qu'elle puisse atteindre et maintenir le seuil de rentabilité pendant la période de planification.

Les banques à charte, les caisses de crédit et les caisses populaires continuent de prêter aux agriculteurs qui présentent peu de risques, après avoir amélioré leur service et élargi la gamme de leurs produits. Pour maintenir sa position sur le marché et continuer à offrir à ses clients les services pour lesquels elle a été mandatée, la Société doit dresser une stratégie de marketing pour promouvoir ses produits dans les années 90. Il est impératif que la Société connaisse sa position sur le marché, définisse des cibles, applique une stratégie pour les atteindre et évalue sa performance par rapport aux cibles qu'elle s'est fixées.

La nécessité d'obtenir rapidement des informations de gestion exactes et le besoin de disposer d'analyses approfondies sur les entreprises agricoles continueront d'alimenter la demande pour des outils informatiques plus perfectionnés.

L'amélioration nécessaire des techniques de conseils, de négociation et d'analyse chez les conseillers en financement, l'importance donnée de plus en plus aux capacités de gestion et les changements de nature technologique et organisationnelle feront croître le besoin de formation et de perfectionnement.

Les objectifs d'équité en matière d'emploi, la Loi sur les langues officielles et la Loi sur le multiculturalisme imposeront de plus en plus d'exigences à la Société, qui devra renforcer la capacité bilingue de son personnel et mieux intégrer les membres des groupes désignés dans tous ses groupes professionnels.

MISSION, VALEURS ET OBJECTIFS DE LA SOCIÉTÉ

ÉNONCÉ DE MISSION DE LA SCA

«Fournir aux agriculteurs canadiens une source fiable de crédit à long terme et des services de conseils financiers personnalisés.»

VALEURS DE LA SOCIÉTÉ

À la Société du crédit agricole, nous croyons:

- en un engagement à long terme envers l'agriculture canadienne et en la viabilité financière de chacun de nos clients;
- en l'exploitation rentable de notre organisation;
- en des relations d'affaires justes et équitables avec nos clients;
- en la prestation du meilleur service possible aux clients;
- en l'innovation dans le domaine des produits et du service aux clients;
- en la promotion de la croissance et du développement personnel et professionnel de tous les employés;
- en la promotion du travail et de l'esprit d'équipe.

OBJECTIFS DE LA SOCIÉTÉ

La Société a identifié cinq grands champs d'action stratégiques sur lesquels elle se concentrera pendant les cinq prochaines années.

Modification du mandat

- Proposer des modifications législatives en vue d'assouplir la Loi sur le crédit agricole (y compris le suivi aux recommandations du Groupe de travail).

Efficacité opérationnelle

- Optimaliser la performance.
- Atteindre la viabilité financière.
- Se doter des systèmes de normes et de mesure de performance.
- Se doter d'outils de gestion des propriétés.

Expansion des affaires

- Renforcer l'orientation axée sur le service à la clientèle.
- Diversifier la gamme des produits existants.
- Élargir le bassin de la clientèle.
- Créer une nouvelle image, ou modifier celle qui existe, et la communiquer.

Personnel de la SCA

- Faire en sorte que le profil des ressources humaines réponde aux besoins futurs.
- Valoriser le perfectionnement des employés.

Systèmes d'information de gestion

- Maintenir une implantation optimale de la technologie informatique pour la gestion de l'information.

ENJEUX ET STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES

A. MODIFICATION DU MANDAT

1. **Objectif d'entreprise: Proposer des modifications législatives en vue d'assouplir la Loi sur le crédit agricole**

Stratégies

- Préparer l'ébauche d'une loi fusionnant la Loi sur le crédit agricole et la Loi sur le crédit aux groupements agricoles.
- Faire disparaître le besoin de règlements, afin que la Société ait toute la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'évolution des besoins de la collectivité agricole.
- Obtenir l'appui du Groupe de travail sur le financement agricole, des organismes centraux et des autres parties intéressées pour faire changer les lois.

B. EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

2. **Objectif d'entreprise: Optimaliser la performance de la Société**

ENGAGEMENTS DE PRÊTS NETS

En matière de nouveaux prêts, la Société vise les montants suivants pour l'exercice 1991-1992 et les exercices suivants de la période considérée:

1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
		- $MILLIONS -			
150	200	225	250	275	275

Stratégies

- Intégrer les programmes de publicité nationale et régionale en les axant sur les produits et les services de la SCA, et détruire certains mythes qui courent au sujet de la SCA.
- Continuer à développer des produits.
- Continuer à mettre l'accent sur l'excellence du service à la clientèle.
- Mettre sur pied un Comité d'expansion des affaires. Ce comité aurait pour mandat de coordonner et de diriger les activités nationales et régionales d'expansion des affaires (marketing), afin qu'elles concordent avec les priorités nationales tout en restant souples pour répondre aux besoins des régions.

- Contacter en personne les clients dont le prêt doit être prolongé. La Société s'efforcera d'obtenir un taux de renouvellement de 77 pour cent des prêts qui arrivent à échéance.

- Comme dans les plans d'entreprise antérieurs, la perception des comptes constituera une priorité. La charge de travail ayant diminué pour la catégorie des comptes en arrérages de plus de trois ans, on pourra investir plus d'efforts dans le suivi précoce des arrérages.

3. Objectif d'entreprise: Atteindre la viabilité financière

Stratégies

- Gérer les opérations et les ressources de façon à atteindre le seuil de rentabilité et à préserver le capital.

- Établir et maintenir une structure de capital appropriée.

- Diversifier les sources de financement.

4. Objectif d'entreprise: Élaborer des systèmes de normes et de mesure de performance

Stratégies

- Implantation d'un mécanisme d'établissement du prix de cession interne.

- Implantation de meilleurs systèmes comptables.

5. Objectif d'entreprise: Se doter d'outils de gestion des propriétés

Stratégies

- Revoir et améliorer la politique relative à la possession et à la vente des propriétés agricoles dans l'optique d'une gestion optimale des biens-fonds.

- Étudier, avec l'aide d'une expertise extérieure, les différentes façons possibles d'améliorer la gestion des propriétés reprises.

- Produire un inventaire détaillé de la quantité et de qualité des biens-fonds, dans la perspective de gérer et de soutenir cette activité de la façon la plus efficace.

- Envisager de nouvelles solutions, comme la spécialisation du personnel, la création d'une division des propriétés immobilières, la gestion à contrat des propriétés par des firmes privées et le recours accru à des agents immobiliers.

C. EXPANSION DES AFFAIRES

6. Objectif d'entreprise: Renforcer l'orientation axée sur le service à la clientèle

Stratégies

- Demander aux régions et aux services d'identifier leur clientèle et de trouver des moyens d'améliorer le service.
- Fixer des normes satisfaisantes de service.
- Mettre à l'essai un programme d'interaction avec les clients existants et potentiels dans le but d'améliorer le service. Entre-temps, trouver des moyens (bulletins, séminaires, études de cas, etc.) pour relever notre niveau de service et pour contribuer à l'expansion des activités d'affaires.
- Offrir à tous les employés un cours de trois jours sur le service à la clientèle.
- Renforcer les objectifs et les buts personnels en matière de service à la clientèle.
- Revoir les délégations de pouvoirs dans le but de s'assurer que toutes les décisions tiennent compte le plus possible du client, sans que cela nuise aux mécanismes de contrôle des finances et de la gestion.

7. Objectif d'entreprise: Diversifier la gamme des produits existants

Stratégies

- Évaluer l'étendue et la portée de la diversification souhaitable des produits pour les trois prochaines années. À cette fin, préparer une liste des nouveaux produits possibles et utiliser différentes formes d'études de marché et de consultations pour évaluer la nécessité de ces nouveaux produits.
- Dresser une liste des nouveaux produits par ordre de priorité pour regrouper les efforts de développement et d'implantation.

- Trouver et appliquer de meilleures techniques de consultation des employés, d'analyse du marché, d'essai et d'évaluation avant d'implanter les nouveaux produits ou services.

- Élargir la gamme des options. À l'heure actuelle, on examine à la Société un type d'hypothèque réduite à l'essentiel, fermée et à terme de trois ans, ainsi que des produits dont le terme d'intérêt existe déjà sur le marché, mais qui se différencieraient par la souplesse de remboursement.

- Mieux utiliser l'expertise de la Société dans le domaine de la gestion financière. On mettra à l'essai sur le marché un service de conseils financiers personnalisés.

8. Objectif d'entreprise: Élargir le bassin de la clientèle

Stratégie

- Inventorier les clients existants et potentiels, et évaluer le potentiel de marché que ces groupes de clients offrent à la SCA. Pour diversifier la clientèle de base, on peut, par exemple, attirer les agriculteurs à temps partiel, et prêter au secteur de la transformation des produits agricoles (valeur ajoutée), élaborer de nouveaux produits et fournir un soutien financier aux collectivités rurales.

9. Objectif d'entreprise: Créer une nouvelle image, ou modifier celle qui existe, et la communiquer

Stratégies

- Mettre au point une campagne nationale de promotion.

- Rendre cohérente l'image que la Société projette actuellement.

- Situer avec précision le positionnement de la nouvelle image de la Société.

- Préparer une stratégie de lancement publicitaire pour des audiences internes et externes.

- Préparer des normes pour implanter une nouvelle image visuelle.

D. PERSONNEL DE LA SCA

10. Objectif d'entreprise: Faire en sorte que le profil des ressources humaines réponde aux besoins futurs

Stratégies

- Effectuer une analyse pour revoir et affiner la base de données des ressources humaines, dans le but de compléter l'analyse de l'actif que constituent les employés.
- Définir les connaissances, les compétences et l'expérience qui seront exigées du personnel pour livrer les nouveaux produits et services aux clients.
- Continuer d'évaluer et de surveiller les progrès réalisés par rapport aux objectifs en matière d'équité d'emploi et de langues officielles.
- Continuer à sensibiliser les employés et à promouvoir auprès d'eux les principes sous-jacents des programmes portant sur les langues officielles, l'équité d'emploi et le multiculturalisme.

11. Objectif d'entreprise: Valoriser le perfectionnement des employés

Stratégies

- Améliorer les outils de communication interne et en créer de nouveaux.
- Revoir et raffiner les mécanismes de planification et de contrôle de la charge de travail des régions.
- Trouver des mécanismes appropriés pour planifier la charge de travail au Siège social.
- Établir un cadre à partir duquel on pourra développer des programmes de relève et de planification de carrière.
- Fournir un programme d'accueil aux nouveaux employés.

B. SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION

12. Objectif d'entreprise: Maintenir une implantation optimale de la technologie informatique pour la gestion de l'information

Stratégies

- La SCA renforcera la planification de l'informatique pour mesurer le rythme et les besoins de changement de ses systèmes informatiques et pour mieux intégrer les changements technologiques.

- La Société améliorera la performance de son système de comptabilité des prêts sur une période de trois ans, afin de se placer à la fine pointe des services basés sur l'informatique et d'être mieux en mesure de diversifier ses produits et ses opérations financières.

- La Société continuera dans la voie de la bureautique pour évoluer au même rythme que ses besoins d'affaires et que la main-d'oeuvre.

- La SCA continuera d'améliorer son logiciel d'analyse de l'entreprise agricole et d'axer ses efforts sur la formation des employés afin qu'ils sachent parfaitement utiliser ce logiciel dans leurs rapports quotidiens avec les clients.

PLAN FINANCIER

1991-1992 À 1995-1996

INTRODUCTION

Le volet plan financier du plan d'entreprise traite de la restructuration financière de la Société du crédit agricole et de son effet sur ses opérations pendant la période de cinq ans visée qui se terminera le 31 mars 1996. Il traite également de l'impact qu'aura la conjoncture économique sur la Société au cours de cette même période.

SOMMAIRE DE LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

En juillet 1988, le gouvernement a approuvé un plan de restructuration financière d'une durée de quatre ans qui visait à redonner à la SCA sa viabilité financière et son efficacité opérationnelle. Les trois principaux objectifs de ce plan étaient:

- combler les besoins de liquidité de la SCA pendant la période;
- réduire progressivement les pertes d'exploitation de la SCA de manière à ce qu'elle puisse atteindre le seuil de rentabilité en 1990-1991; et
- doter la SCA, d'ici la fin de 1991-1992, d'une structure de capital appropriée qu'elle devra par la suite maintenir.

En 1988-1989, première année du plan de restructuration, le gouvernement a contribué une somme de $400 millions en capital d'apport, laquelle a servi à rembourser des emprunts équivalents effectués auprès du Fonds du revenu consolidé (FRC), avec effet le 1er juillet 1988. En 1989-1990, deuxième année du plan de restructuration, le gouvernement a injecté $200 millions de capital additionnel dans la Société, qui ont été utilisés pour rembourser, en date du 1er avril 1989, un montant équivalent d'emprunts auprès du FRC. En 1990-1991, le gouvernement doit injecter une autre tranche de $200 millions en capital dans la Société, laquelle servira à rembourser, en date du 1er avril 1990, un montant équivalent d'emprunts auprès du FRC.

OPTIONS DE RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

La SCA a réévalué ses besoins d'aide financière pour la quatrième année de son plan de redressement.

Hypothèses clés

Les prévisions de résultats financiers reposent sur les hypothèses suivantes:

- la SCA fonctionnera selon le principe du recouvrement des coûts comme intervenant à part entière du marché du crédit agricole à long terme;

- les revenus agricoles nets réalisés devraient baisser de $3.4 milliards en 1990 à environ $3.2 milliards en 1995;

- les taux d'intérêt devraient baisser progressivement, les prévisions voulant que le taux préférentiel des banques à charte baissent de 12.5 pour cent en 1991 à 11 pour cent en 1995;

- le contexte actuel du crédit agricole demeurera le même pendant toute la période visée par le plan (aucune nouvelle restriction législative ne sera imposée aux créanciers agricoles);

- la provision pour pertes sur prêts de $279 millions au 31 mars 1990 suffira à couvrir toutes les pertes sur les prêts du portefeuille jusqu'à cette date;

- une structure de capital appropriée pour la SCA serait un ratio d'endettement de 7 pour 1; et

- la direction jouira d'une latitude suffisante pour atteindre les cibles de rendement clés.

PROPOSITION DE RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

La proposition de restructuration financière de la SCA, qui vise la réalisation des objectifs que le gouvernement s'est fixés pour elle, a été dressée à partir des hypothèses clés exposées ci-dessus.

Selon cette proposition, il est recommandé que l'aide financière nécessaire à la SCA prenne la forme d'injections de capital de $100 millions et de $75 millions au début des exercices 1991-1992 et 1992-1993, qui serviraient à rembourser par anticipation un montant équivalent d'emprunts contractés auprès du FRC les 1er octobre 1991 et 1er avril 1992 respectivement.

Cette proposition donnerait les résultats financiers estimatifs suivants:

RÉSULTATS FINANCIERS D'APRÈS LA PROPOSITION DE RESTRUCTURATION ($ MILLIONS)

	1991 1992	1992 1993	1993 1994	1994 1995	1995 1996
Capital d'apport ($)	100	75	-	-	-
Prêts à recevoir ($)	3,509	3,419	3,374	3,365	3,386
Bénéfice net ($)	9	16	21	27	30
Avoir ($)	247	339	360	387	417
Ratio d'endettement (:1)	13.1	9.1	8.3	7.6	7.1

Ces résultats sont intéressants à plusieurs points de vue:

- la structure de capital appropriée (ratio d'endettement de 7 pour 1) ne sera pas obtenue en 1991-1992, mais en 1995-1996, la dernière année de la période de planification;

- la Société deviendra autosuffisante, car son bénéfice net de 1994-1995 lui permettra de consentir quelque $240 millions de nouveaux prêts nets, montant qui correspond presque aux estimations de la demande de prêts;

- la SCA pourra faire face, sans l'aide du gouvernement, à une récession modérée pendant les exercices 1994-1995 et 1995-1996, où elle pourrait perdre jusqu'à 4 pour cent de son portefeuille;

- les bénéfices non répartis suffiraient à prévenir une érosion de capital causée par l'inflation, à condition que cette inflation ne dépasse pas 5 pour cent; et

- le capital nominal total nécessaire est de $175 millions.

Tel que mentionné ci-dessus, le ratio d'endettement cible de 7:1 serait atteint en 1995-1996 plutôt qu'en 1991-1992 tel que prévu originalement de redressement. Pour atteindre le ratio d'endettement cible plus tôt, il faudrait obtenir une aide financière sensiblement accrue. La proposition a donc été énoncée en tenant compte de la situation financière actuelle de la société et des contraintes financières avec lesquelles le gouvernement doit composer en ce moment.

RÉSULTATS FINANCIERS ATTENDUS

Les résultats financiers prévus sur la base de la restructuration financière proposée sont présentés en détail dans les états financiers pro forma aux tableaux 1, 2 et 3 en pages 20, 21 et 22 respectivement.

PLAN FINANCIER **Tableau 1**

ÉTAT PRO FORMA D'EXPLOITATION ET DU DÉFICIT

($ MILLIERS)

	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996
Revenus d'intérêt						
Prêts	398,896	388,039	378,871	374,385	372,596	372,096
Intérêt non comptablisé	(24,600)	(19,300)	(13,900)	(10,000)	(6,900)	(5,400)
Investissements à court terme	15,633	5,458	5,671	5,050	4,995	5,035
	389,929	374,197	370,642	369,435	370,691	371,731
Frais d'intérêt						
Emprunts	318,997	295,314	277,508	261,958	245,805	238,365
Billets à court terme	17,058	20,982	25,067	30,225	38,199	42,539
	336,055	316,296	302,575	292,183	284,004	280,903
Revenus d'intérêt nets	53,874	57,901	68,067	77,251	86,687	90,828
Provision pour pertes sur prêts	(3,600)	(5,000)	(5,625)	(6,250)	(6,875)	(6,875)
Baux et autres revenus tirés des biens-fonds	20,985	19,952	16,410	9,808	3,930	1,968
Autres revenus	1,429	1,445	2,068	2,416	2,800	2,801
	72,688	74,298	80,920	83,226	86,542	88,722
Dépenses administratives	54,415	58,033	57,688	55,248	52,754	51,618
Impôts sur le revenu ou le capital	6,551	6,979	6,838	6,669	6,674	6,741
Bénéfices nets de l'exercice	11,722	9,286	16,393	21,309	27,114	30,363
Déficit au début de l'exercice	(892,213)	(880,491)	(871,205)	(854,812)	(833,503)	(806,389)
Déficit à la fin de l'exercice	(880,491)	(871,205)	(854,812)	(833,503)	(806,389)	(776,026)

Tableau 2

PLAN FINANCIER
BILAN PRO FORMA
($ MILLIERS)

	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996
Actif						
Encaisse et placements à c.t.	20,874	9,853	9,858	10,287	10,420	10,045
Comptes débiteurs	1,577	2,077	2,077	2,077	2,077	2,077
Prêts	3,643,631	3,509,005	3,419,235	3,373,604	3,365,118	3,386,102
Moins: Provision pour pertes sur prêts	236,715	199,595	165,620	134,110	104,505	83,380
	3,406,916	3,309,410	3,253,615	3,239,494	3,260,613	3,302,722
Biens-fonds	184,082	170,584	157,588	87,589	69,590	61,590
Immobilisations	5,979	6,785	7,350	7,745	8,021	8,315
Frais non amortis d'émission d'emprunts	6,519	4,113	2,120	717	340	126
	3,625,947	3,502,822	3,432,607	3,347,909	3,351,061	3,384,875
Passif						
Comptes créditeurs et éléments de passif	8,537	9,965	9,824	9,655	9,660	9,727
Billets à court terme	155,456	209,456	253,456	337,456	417,456	417,456
Provision pour prestations de cessation d'emploi	3,183	3,408	3,672	3,961	4,278	4,644
Emprunts	3,320,928	3,032,866	2,827,133	2,637,007	2,532,723	2,535,740
	3,488,104	3,255,694	3,094,086	2,988,079	2,964,117	2,967,567
Avoir (Déficit) du Canada						
Capital d'apport	1,018,333	1,118,333	1,193,333	1,193,333	1,193,333	1,193,333
Déficit	(880,491)	(871,205)	(854,812)	(833,503)	(806,389)	(776,026)
	137,842	247,128	338,521	359,830	386,944	417,307
	3,625,947	3,502,822	3,432,607	3,347,909	3,351,061	3,384,875

Tableau 3

PLAN FINANCIER
ÉTAT PRO FORMA DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
($ MILLIERS)

	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996
Activités d'exploitation						
Bénéfice net de l'exercice	11,722	9,286	16,393	21,309	27,114	30,363
Éléments hors caisse	2,026	18,075	6,118	2,382	(145)	119
Encaisse produite par l'exploitation	13,748	27,361	22,511	23,691	26,969	30,482
Activités de placement						
Prêts aux agriculteurs	(175,500)	(200,000)	(225,000)	(250,000)	(275,000)	(275,000)
Prêts remboursés	267,945	235,255	230,809	227,827	216,505	209,899
Produit des ventes de biens-fonds	45,500	61,000	56,000	103,000	56,000	34,000
Autres	(2,400)	(2,600)	(2,600)	(2,600)	(2,600)	(2,700)
Encaisse produite par (utilisée pour) les placements	135,545	93,655	59,209	78,227	(5,095)	(33,801)
Activités de financement						
Capital d'apport du Canada	200,000	100,000	75,000			
Emprunts	211,553	171,905	237,398	350,184	228,565	272,555
Emprunts remboursés	(633,077)	(452,942)	(438,113)	(535,673)	(330,306)	(269,012)
Augmentation des billets à c.t.	45,000	54,000	44,000	84,000	80,000	
Encaisse produite par (utilisée pour) le financement	(176,524)	(127,037)	(81,715)	(101,489)	(21,741)	2,944
Var. - encaisse et placements	(27,230)	(11,021)	5	429	133	(375)
Encaisse et placements - début	48,104	20,874	9,853	9,858	10,287	10,420
Encaisse et placements - fin	20,874	9,853	9,858	10,287	10,420	10,045

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

DE L'EXERCICE 1991-1992

Le budget de fonctionnement présente le détail des revenus et dépenses pour l'exercice budgétaire 1991-1992, tel qu'indiqué au tableau 1 en page 20.

RÉSUMÉ DES OBJECTIFS BUDGÉTAIRES

Les trois principaux résultats d'exploitation et buts de restructuration financière sont:

. Bénéfice net de	$ 9.3 millions
. Avoir de	$ 247.1 millions
. Ratio d'endettement de	13.1 à 1

En ce qui concerne les résultats d'exploitation mêmes, les objectifs à atteindre sont les suivants:

. Revenus d'intérêt nets de	$ 57.9 millions
. Intérêt non comptabilisé (après ajustement) de	$ 19.3 millions
. Revenus de location et autres de	$ 21.4 millions
. Provision pour pertes sur prêts de	$ 5.0 millions
. Dépenses administratives de	$ 58.0 millions

De plus, le tableau 4 en page 26 présente certains facteurs d'exploitation importants.

FAITS SAILLANTS

Restructuration financière

La décision du gouvernement d'aider la SCA à procéder à une restructuration financière s'est traduite par des injections de capital de $400 millions, $200 millions et $200 millions, dont la Société s'est servie pour rembourser par anticipation des montants équivalents d'emprunts contractés auprès du FRC. Ces remboursements ont pris effet le 1er juillet 1988, le 1er avril 1989 et 1er avril 1990 respectivement. Grâce à cette aide du gouvernement et à l'amélioration de son exploitation, la Société compte réaliser un bénéfice net de $11.7 millions en 1990-1991, alors qu'elle avait essuyé une perte de $2.7 millions en 1989-1990. La Société table sur une nouvelle injection de capital de l'ordre de $100 millions, dont la date d'effet est le 1er octobre 1991.

Marge d'intérêt

Le taux de marge effectif, qui représente le revenu d'intérêt net exprimé en pourcentage de l'encours moyen des prêts à recevoir, est estimé à 1.75 pour cent pour 1991-1992, ce qui constitue une augmentation de 0.17 pour cent par rapport au taux de 1.58 pour cent calculé pour 1990-1991. Cette augmentation est principalement attribuable au remboursement par anticipation qui a été effectué sur les emprunts auprès du FRC à l'aide du capital contribué par le gouvernement dans le cadre du plan de redressement, ainsi qu'à la réduction de l'ajustement pour l'intérêt non comptabilisé qui a été effectué en raison du règlement de comptes problèmes.

Paiements par anticipation

On prévoit que les paiements par anticipation diminueront de $163 millions en 1989-1990 à $120 millions en 1990-1991. La récession actuelle a ralenti la cadence des remboursements anticipés. Le ralentissement de l'économie se poursuivra pendant une bonne partie de 1991-1992 de sorte qu'il sera plus difficile aux agriculteurs de faire des paiements par anticipation. On prévoit qu'en 1991-1992 les remboursements par anticipation fléchiront à $93 millions.

Dépenses administratives

Le budget des salaires et prestations aux employés pour 1991-1992, s'établit à 39.1 millions. Les autres postes de dépenses notables sont les locaux de bureau ($6.2 millions), les télécommunications ($1.7 million), et la location et l'entretien d'équipement ($1.3 million).

Arrérages et intérêts non comptabilisés

Ces deux dernières années, la Société a conçu et implanté des méthodes et des systèmes qui contribuent à améliorer les résultats sur le plan des arrérages et de la gestion des prêts à intérêt non comptabilisé.

Les résultats passés et attendus à ce titre sont les suivants:

	1989-1990	1990-1991	1991-1992
		($ MILLIONS)	
Arrérages	193	131	108
Intérêts non comptabilisés accumulés	121	100	80
Ajustement - intérêts non comptabilisés	31	25	19

Les prêts à garantie insuffisante sont classés dans la catégorie des prêts à intérêt non comptabilisé lorsque les versements de principal et d'intérêts sont de six mois en retard. Le système de gestion des prêts à intérêt non comptabilisé aide à déceler rapidement les comptes qui tombent en arrérages et à en faire un suivi rapide. De plus, on continuera de surveiller le risque couru sur les nouveaux prêts et de mettre l'accent sur les méthodes de suivi et de recouvrement, afin de réduire les pertes sur les prêts qui se trouvent déjà dans le portefeuille. Grâce à ces mesures et à l'intensification des perceptions, la qualité du portefeuille de prêts s'améliore.

Gestion des propriétés immobilières

Le système de suivi des propriétés immobilières permet de comptabiliser tous les coûts engagés et tous les revenus tirés des propriétés, de la date d'acquisition des titres jusqu'à la conclusion des ventes.

La SCA s'attend à réaliser des recettes de $61 millions avec les ventes de propriétés, en plus de consentir $9 millions en nouveaux prêts hypothécaires. Pour réduire le nombre de propriétés immobilières en inventaire, la SCA compte continuer de promouvoir l'octroi de prêts aux agriculteurs qui achètent ses propriétés. Cette promotion l'aidera aussi à atteindre ses objectifs de prêt.

Tableau 4

INDICATEURS OPÉRATIONNELS POUR 1991-1992

($ MILLIERS)

		Prévisions 1990-91	Budget 1991-92	Augm. (Dimin.)	% Augm. (Dimin.)
Prêts moyens et biens-fonds *	$	3,929,386	3,753,651	(175,735)	(4.5)
Engagements de prêts nets (ordinaires et groupements)	$	150,000	200,000	50,000	33.3
Remboursements par anticipation	$	119,601	93,281	(26,320)	(22.0)
Arrérages (fin d'exercice)	$	131,101	108,155	(22,946)	(17.5)
Ventes de propriétés (au comptant et sur prêt)	$	52,600	70,000	17,400	33.1
Apports de capital	$	200,000	100,000	100,000	(50.0)
Taux de marge effectif	%	1.58	1.75	0.17	10.8

* Avant provision pour pertes sur prêts

BUDGET D'INVESTISSEMENT

DE L'EXERCICE 1991-1992

RÉSUMÉ DES AUTORISATIONS DEMANDÉES

Le budget d'investissement de l'exercice 1991-1992 confère à la SCA le pouvoir:

(a) d'inclure, dans le budget supplémentaire des dépenses, un poste qui portera le capital autorisé de la Société de $1,025 millions à $1,125 millions;

(b) d'inclure un poste dans le budget supplémentaire des dépenses qui augmentera le capital d'apport de $100 millions en date du 1er octobre 1991;

(c) d'emprunter jusqu'à concurrence de $328.4 millions auprès du FRC ou sur les marchés financiers aux termes de la Loi sur le crédit agricole;

(d) d'emprunter jusqu'à concurrence de $2 millions auprès du FRC ou sur les marchés financiers aux termes de la Loi sur le crédit aux groupements agricoles;

(e) de contracter des emprunts additionnels à long terme auprès du FRC jusqu'à concurrence de 2.5 pour cent de l'encours de prêts à recevoir prévu pour la fin de l'exercice 1991-1992, afin de parer aux imprévus;

(f) de contracter des emprunts à court terme auprès du FRC ou sur les marchés monétaires, sous forme de crédit de soutien ou de marges de crédit bancaires. Le maximum de l'encours des emprunts à court terme en tout temps sera déterminé par une formule fondée sur les modalités d'emprunt de la SCA;

(g) d'obtenir une autorisation permanente pour contracter des emprunts à moyen et à long terme jusqu'à concurrence de l'équivalent de 100 millions de dollars canadiens, par l'émission d'obligations assorties de swaps; et

(h) en plus des emprunts à long terme demandés dans les sections (c), (d) et (e), la Société demande l'autorisation d'emprunter des fonds additionnels d'au plus $400 millions auprès du FRC en vue de restructurer son portefeuille d'emprunts. Avec ce montant, elle remboursera par anticipation un montant équivalent d'emprunts contractés auprès du FRC. Les emprunts nets de la Société resteront donc inchangés.

EXPLICATIONS

Le budget d'investissement de l'exercice 1991-1992 assume que la Société recevra $100 millions supplémentaires en capital d'apport, et qu'elle remboursera par anticipation $100 millions d'emprunts contractés auprès du FRC, avec effet le 1er octobre 1991.

Il repose également sur un programme d'emprunts bruts à long terme de $330 millions. Avec ces fonds et ses fonds autogérés, la SCA compte faire des engagements de prêts bruts de $336 millions, dont $335 millions de prêts ordinaires LCA et $1 million de prêts aux groupements agricoles. Elle compte également rembourser $183 millions de principal échu, et rembourser par anticipation $100 millions en principal non échu. Le résultat net obtenu lorsque tous les remboursements anticipés auront été effectués sera une baisse nette d'environ $122 millions de l'encours des emprunts à long terme. L'encours des emprunts effectués auprès du FRC aura alors diminué d'environ $35 millions.

Il faut se rappeler que ce budget repose sur des prévisions, et que les recettes et les déboursés sont sujets à des variations imprévues. Pour cette raison, la Société demande l'autorisation d'emprunter des fonds additionnels à long terme auprès du FRC jusqu'à concurrence de 2.5 pour cent de son encours de prêts afin de parer aux imprévus. Elle pourrait alors emprunter des fonds auprès du FRC si le besoin s'en faisait sentir, pour répondre à la demande de prêts pendant toute l'année.

La SCA a l'intention de demander au Parlement, conformément au paragraphe 12(1) de la Loi sur le crédit agricole, l'autorisation de porter son plafond de capital de $1,025 millions à $1,125 millions. Cette demande sera présentée à l'automne 1991, à l'intérieur du budget supplémentaire des dépenses, dans le but d'obtenir l'autorisation nécessaire pour la fin de 1991. À ce moment-là, la Société, qui aura reçu $100 millions de capital d'apport supplémentaire, remboursera par anticipation $100 millions d'emprunts choisis contractés auprès du FRC. On suppose, dans ce budget d'investissement, que cette transaction prendra effet le 1er octobre 1991, et qu'il n'y aura pas d'intérêt à payer après cette date sur les créances du FRC de $100 millions qui auront été choisies pour la conversion.

La Société crée également une provision en vue de restructurer jusqu'à $400 millions sur son portefeuille d'emprunts si cela est jugé nécessaire après une analyse détaillée de son portefeuille.

Le tableau 5 en page 29 présente les besoins de fonds à long terme appariés pour 1991-1992.

Tableau 5

BESOINS DE FONDS À LONG TERME APPARIÉS POUR L'EXERCICE 1991-1992

($ MILLIERS)

1990-1991 Chiffres redressés	Provenance des fonds	1991-1992
	Ministre des Finances	
200,000	Capital	100,000
279,887	Emprunts	330,447
274,986	Paiements de principal par les agriculteurs	232,474
45,000	Augmentation des billets à court terme	54,000
45,000	Ventes au comptant de propriétés immobilières	61,000
27,302	Augmentation de l'encaisse et des investissements	11,021
872,175		788,942
	Utilisation des fonds	
239,145	Engagements de prêts bruts	343,000
3,000	Moins: Annulations	7,000
236,145	Déboursements de prêts bruts ajustés au Ministre des Finances	336,000
187,570	Principal échu	183,442
200,000	Remboursement de principal par anticipation	100,000
248,460	Principal échu sur marchés financiers	169,500
872,175		788,942